

LE IMPRESE ESTERE IN ITALIA: TRA SEGNALI DI RIPRESA E NUOVI RISCHI GLOBALI

A cura di Alessandro Faramondi, Antonio Majocchi,
Roberto Monducci, Armando Rungi, Anna Ruocco

Capitolo 4.

LE IMPRESE MULTINAZIONALI IN ITALIA, TRA RADICAMENTO LOCALE E PROIEZIONE INTERNAZIONALE⁵⁷

⁵⁷Il capitolo è a cura di Antonio Majocchi (Luiss Guido Carli), Francesca Sanguineti (Università di Pavia), Damiano Petrolo (Università degli Studi del Piemonte Orientale)

Introduzione⁵⁸

L'analisi di casi studio delle imprese internazionali in Italia permette di mettere in luce alcuni aspetti della loro attività e del loro impatto sull'economia italiana che sono relativamente poco noti. Pur in presenza di significative differenze per quanto riguarda i settori di attività, le modalità operative e la storia delle filiali estere, i tre case study offrono infatti interessanti elementi di riflessione sul ruolo che le imprese a capitale estero svolgono nel nostro Paese.

I casi analizzati in questo capitolo riguardano tre esperienze molto diverse fra loro. Il primo caso si concentra su un comparto specifico, ovvero quello della *platform economy* e non su una singola impresa, studiando l'impatto sull'economia italiana di due grandi operatori globali: Meta e Google.

Il secondo caso si occupa di BASF Italia, filiale italiana di una delle più grandi imprese chimiche al mondo e presente in Italia dal 1946 con circa 1.300 dipendenti e una presenza molto articolata che comprende l'*headquarter* nazionale a Cesano Maderno e laboratori applicativi, stazioni sperimentali, centri di ricerca, nonché tre competence center (*refinish*, *footwear* e schiume viscoelastiche). Il gruppo opera in 6 aree di business: (1) i prodotti chimici di base, (2) i materiali avanzati, (3) gli ingredienti e gli additivi per le applicazioni industriali, (4) le soluzioni chimiche per le superfici, fino (5) agli ingredienti e alle soluzioni per i prodotti di consumo e (6) alle forniture agricole.

Infine, il terzo caso è quello di Punch Torino, una società attiva in Italia dal 2020 grazie all'acquisizione del centro di ingegneria della Business Unit Global *Propulsion Systems* di General Motors, già attivo dal 2005. A Torino lavorano più di 700 ingegneri e tecnici altamente qualificati su una nuova generazione di motori diesel a basso consumo di carburante e su nuovi sistemi di propulsione avanzati con alimentazione basata su carburanti de-carbonizzati, quali quelli a idrogeno. PUNCH affianca alle competenze motoristiche quelle elettroniche, sviluppando completamente in casa le centraline e il software di controllo.

⁵⁸Antonio Majocchi (Luiss Guido Carli)

Una prima caratteristica che emerge dall'analisi dei casi è il radicamento di queste imprese in Italia, un fattore che in letteratura viene definito generalmente come “*external embeddedness*”. Questo aspetto emerge chiaramente nei casi di Punch Torino e BASF, imprese manifatturiere che hanno una presenza fisica in Italia. Queste aziende si sono localizzate in aree del Paese attratte dalla qualità della manodopera e dalla produttività della forza lavoro, ma anche dalla possibilità di sviluppare progetti e collaborazioni con le reti di imprese del territorio e con le istituzioni locali. Questi fattori costituiscono infatti punti di forza nelle strategie di queste imprese internazionali. Questa forte interazione con il territorio spiega non solo i significativi livelli di investimento effettuati dalle imprese a capitale estero, ma anche l'importanza che le imprese analizzate hanno attribuito ai programmi di formazione, sia interni all'impresa che esterni con operatori locali. Le relazioni con l'ambiente locale e il territorio assumono una forma differente nel caso degli attori della *Platform economy*, Meta e Google che, essendo operatori del web, hanno modelli di business differente. In questo caso, infatti, Meta e Google non solo hanno contribuito alla trasformazione digitale delle imprese partner, ma hanno anche avviato numerose attività per promuovere la formazione digitale dell'economia e della società italiana.

Il secondo aspetto che emerge dall'analisi dei casi riguarda il ruolo strategico svolto dalle filiali italiane delle imprese estere. Nella letteratura manageriale, le filiali che svolgono un ruolo strategico sono generalmente definite “centri di eccellenza” e si distinguono per due aspetti fondamentali:

- il significativo investimento finanziario e di risorse umane da parte dell'*headquarter* della multinazionale nella filiale locale e
- l'importanza del contesto locale, in termini di risorse e competenze locali a cui le multinazionali accedono tramite le loro filiali.

Questa doppia valenza delle filiali italiane ha fatto sì che queste non solo svolgessero un ruolo importante nel quadro delle imprese multinazionali di appartenenza (*internal embeddedness*), ma anche che alcune delle attività svolte in Italia avessero una valenza più ampia, appunto strategica, per tutta l'impresa. Un esempio è il ruolo svolto da Punch Torino nella identificazione dei *Key Performance Indicators* (KPI) per l'implementazione a livello di gruppo del sistema di incentivazione o la responsabilità del sistema di IT, di cui la filiale italiana è responsabile per l'intero gruppo, trasferendo a livello internazionale l'expertise di Torino.

Allo stesso modo, la sede di Pontecchio Marconi del gruppo BASF Italia è diventata un punto di riferimento per il gruppo BASF a livello europeo, con attività quali quelle sviluppate nel *Weathering Center Europe*, dove si studia l'impatto degli

agenti atmosferici sui materiali plastici o nel laboratorio di *Process Technology*, sempre a Pontecchio Marconi, che ha riportato in Italia l'attività di ricerca sui processi produttivi degli stabilizzanti luce.

Da questo punto di vista, i casi riportati nel presente lavoro rientrano tra quelli che in letteratura sono definiti come “*double (or multiple) embedded*”, ovvero tra quelle filiali che sono sia “*externally embedded*” con il contesto locale, trasferendo e assorbendo conoscenza dal territorio, ma allo stesso tempo anche “*internally embedded*” nella rete costituita dalla multinazionale di appartenenza, verso la quale hanno uno scambio di conoscenze in entrambi i sensi: dalla filiale locale alle altre filiali e all'*headquarter* e viceversa⁵⁹

Il terzo aspetto che emerge dall'analisi dei casi riguarda il ruolo abilitante e di promozione delle nuove tecnologie svolto dalle imprese estere nelle loro interazioni con partner, clienti e fornitori italiani. Un esempio è quello della collaborazione tra Gruppo Fabbri e BASF che ha portato allo sviluppo di imballaggi innovativi ed ecosostenibili che hanno permesso all'azienda italiana di presentarsi sui mercati internazionali con prodotti molto competitivi e che hanno ricevuto numerosi riconoscimenti sia nazionali (Oscar per l'Imballaggio) che internazionali (*Biopolymer Innovation Award, Polykum UK Packaging Awards*).

Tale ruolo di promotore è particolarmente importante nel caso degli attori della *Platform economy*, che hanno creato un nuovo modo di fare business, permettendo a numerose imprese italiane di sviluppare un contatto diretto con i clienti. In quest'ottica, i grandi player come Google e Meta sono stati molto attivi nel trasmettere conoscenze e competenze in campo digitale e, attraverso il processo di digitalizzazione, accelerare il processo di crescita sia a livello nazionale che internazionale. È importante sottolineare come il ruolo giocato da questi player mondiali abbia permesso non solo un incremento dei fatturati delle aziende italiane che hanno sfruttato questi canali per promuovere la loro crescita, ma anche la nascita e lo sviluppo di comunità con la conseguente diffusione di conoscenza e di consapevolezza del marchio e del prodotto, che hanno contribuito a una più ampia visibilità dei marchi italiani.

Altrettanto rilevante è stato il lavoro svolto sulle piccole e medie imprese (PMI) che strutturalmente hanno maggior difficoltà a perseguire processi di digitalizzazione e di crescita internazionale. L'azione dei *player* della *Platform economy* ha infatti favorito, da questo punto di vista, un processo di adozione e di sviluppo delle competenze necessarie a implementare strategie digitali nelle PMI. La promozione della *digital literacy*⁶⁰ è un fattore chiave per l'inclusione digitale e il rafforzamento

⁵⁹Meyer, Mudambi, Narula, 2011. Multinational Enterprises and Local Contexts: The Opportunities and Challenges of Multiple Embeddedness, *Journal of Management Studies*, Volume 48, Issue 2 p. 235-252.

⁶⁰van Dijk, J. A. (2005). *The deepening divide: Inequality in the information society*. SAGE Publications, Inc.

del capitale umano del Paese, e le imprese estere hanno svolto un ruolo attivo in questo processo, contribuendo a formare le competenze digitali necessarie per sfruttare al meglio le nuove tecnologie e promuovendo la partecipazione di un maggior numero di persone e imprese alla rivoluzione digitale in corso.

Google, attraverso programmi quali Eccellenze in Digitale e Alleanza Cooperazione Digitale, e Meta, sia attraverso l'Hub di Roma (Binario F) che attraverso programmi di formazione quali, fra gli altri, *Boost your Business* e *Blueprint*, hanno formato un numero molto consistente di persone fisiche e PMI contribuendo significativamente alla digitalizzazione dell'economia italiana.

Infine, l'analisi dei casi presentati ha evidenziato come, nonostante il difficile contesto economico internazionale, le imprese estere esaminate abbiano svolto un ruolo propulsivo in Italia contribuendo a rafforzare la competitività del contesto industriale nazionale. Sia le imprese manifatturiere che quelle della *Platform Economy* hanno dimostrato di avere un impatto positivo sull'economia italiana, attraverso il radicamento sul territorio, il ruolo strategico delle filiali italiane e la promozione delle nuove tecnologie. Nel complesso, le imprese estere si sono dimostrate un fattore di sviluppo per l'economia nazionale, creando sinergie con il tessuto produttivo locale e promuovendo competenze e conoscenze a livello nazionale e internazionale.

4.1. La Platform Economy

La *Platform Economy*, definita come l'economia delle piattaforme digitali, ha rivoluzionato il modo in cui le aziende operano e interagiscono con i consumatori. Aziende come Google e Meta (ex Facebook) hanno creato e gestiscono piattaforme digitali che mettono in contatto produttori e consumatori in maniera diretta e trasparente, agendo loro stesse da intermediari e rivoluzionando i tradizionali modelli di business. Grazie alla loro capacità di offrire soluzioni digitali avanzate e servizi innovativi, queste realtà svolgono un ruolo importante in diversi settori, generando nuove opportunità di business e ridefinendo le modalità di interazione tra le imprese e i consumatori. Inoltre, le piattaforme digitali creano valore facilitando scambi, interazioni che altrimenti sarebbero impossibili, e transazioni su scala potenzialmente globale e favorendo l'innovazione. Questa evoluzione delle piattaforme digitali ha fatto sì che la scalabilità e l'internazionalizzazione del modello di business siano diventate una necessità per le PMI.

L'adozione delle tecnologie digitali può permettere infatti alle PMI di muoversi in questa direzione contribuendo a mitigare i tradizionali ostacoli all'internazionalizzazione e superando i classici vincoli alla crescita internazionale quali quello delle dimensioni aziendali o quello costituito dai vincoli finanziari e di risorse umane.

Tuttavia, nonostante la digitalizzazione offra alle PMI notevoli opportunità, molte di queste hanno difficoltà a internazionalizzarsi sfruttando il canale digitale.

Il *World Economic Forum* stima che nel prossimo decennio il 70% del valore creato sarà basato su modelli di business legati a piattaforme abilitate dal digitale, grazie alla rapida digitalizzazione delle economie mondiali. Questo significa che le piattaforme digitali continueranno a essere una parte sempre più importante dell'economia globale. Di conseguenza, le aziende italiane che desiderano mantenere la loro competitività sul mercato internazionale dovranno essere in grado di adattarsi a questo cambiamento.

Inoltre, l'impatto degli strumenti digitali non solo è al centro delle attività di ogni settore e organizzazione ma agisce in maniera trasversale sul tessuto produttivo. Secondo la MIT Initiative on the Digital Economy⁶¹, le imprese in grado di padroneggiare la rivoluzione digitale e di gestire con successo il cambiamento hanno dimostrato di essere - in media - il 26% più redditizie rispetto alle loro controparti meno attrezzate a navigare in questo nuovo mondo in continua evoluzione. Questo dimostra che la digitalizzazione è un fattore importante per il successo delle aziende e che le aziende italiane che adottano soluzioni digitali avanzate avranno maggiori probabilità di crescita a lungo termine.

La *Platform Economy* ha dunque creato un nuovo modo di fare business, mettendo in contatto diretto produttori e consumatori ed eliminando o sostituendo quegli intermediari e passaggi che il canale fisico richiedeva o creando interazioni che prima erano semplicemente impossibili. In quest'ottica i grandi player come Google e Meta sono stati molto attivi nel trasmettere conoscenze e competenze in campo digitale, ma anche opportunità di sviluppo alle imprese italiane svolgendo un ruolo fondamentale nel loro processo di digitalizzazione. Tuttavia, la relativa complessità dei modelli di business utilizzati hanno reso complicato comprendere appieno il loro contributo alla crescita delle imprese locali. Per questa ragione, lo studio dei casi di Google Italia e Meta Italia – attraverso interviste ai responsabili delle due aziende - ha permesso di identificare come queste abbiano svolto un ruolo importante nella digitalizzazione e internazionalizzazione delle imprese italiane.

Le ragioni alla base della scelta di questi due casi sono principalmente tre. In primo luogo, le piattaforme online di Google e Meta sono state utilizzate da un gran numero di PMI italiane per raggiungere i loro clienti e accedere a nuovi mercati (*marketing effect*). In secondo luogo, le piattaforme di Google e Meta hanno avuto un impatto significativo sulle catene di approvvigionamento. Grazie alla loro portata globale, queste piattaforme hanno infatti creato nuove opportunità per le PMI italiane di raggiungere clienti e fornitori in tutto il mondo, riducendo le barriere all'ingresso e migliorando l'efficienza delle operazioni commerciali (*connectivity effect*). Infine, l'esperienza di Google e Meta nell'ambito della *Platform Economy* potrebbe fornire importanti spunti per le PMI italiane che cercano di adattarsi ai cambiamenti del mercato e di capitalizzare sulle nuove opportunità offerte dalle piattaforme online (*platform effect*).

4.1.1 Google e il supporto a digitalizzazione ed internazionalizzazione delle PMI Italiane

Google LLC è una società americana fondata nel 1998 da Larry Page e Sergey Brin con sede a Mountain View, in California. La missione di Google è di organizzare le informazioni a livello globale e renderle universalmente accessibili e utili. Attraverso prodotti e piattaforme come il motore di ricerca, Maps, Gmail, Android, Google Play, Chrome e YouTube, Google svolge un ruolo significativo nella vita quotidiana di miliardi di persone ed è diventata una delle aziende più conosciute del mondo. Google è una società controllata da Alphabet Inc ed ha più di 70 uffici in 50 paesi.

L'offerta di Google è molto vasta e, per quanto riguarda il supporto alla presenza online, si divide in due macro-gruppi. Uno di questi, di cui fa parte Google Ads, offre strumenti a pagamento principalmente indirizzati a grandi e piccole imprese, o professionisti del settore. L'altro, invece, offre soluzioni non a pagamento e più semplici per favorire la digitalizzazione di PMI e persone fisiche. La scelta di offrire soluzioni gratuite e di facile utilizzo è guidata dalla necessità di arricchire l'ecosistema di attività presenti online, che si traduce anche in un arricchimento dell'ecosistema del commercio mondiale, incluso quello italiano.

Come riportato sul sito di Google “nel 2021 ha aiutato oltre un milione di persone e piccole e medie imprese a digitalizzarsi in Italia”⁶². Strumenti come il Profilo attività, Grow my store e Google Trends sono offerti per permettere la presenza online delle aziende. Grazie allo strumento Profilo attività, le imprese di qualsiasi forma e dimensione possono apparire su Google Maps e sul motore di ricerca di Google con pochi e semplici click. Francesco Rosso, presidente di Macrolibrarsi un'azienda a gestione familiare, afferma che lo strumento Profilo dell'attività “ci ha fatto conoscere online. Nell'ultimo anno sono cresciute del 30% le visite al sito e nello store fisico. Con la funzione commenti abbiamo aumentato l'engagement coi clienti, migliorando la reputazione sul web”⁶³.

Strumenti come questi o come Grow my Store e Google Trends offrono informazioni basate sull'analisi dei dati delle aziende già presenti sul mercato online, garantendo una visione d'insieme su come migliorare l'esperienza dell'utente, quali parole chiave usare per cercare il sito web oltre a identificare cambiamenti nelle tendenze di ricerca dei propri utenti finali. Antonella Pesenti, fondatrice di Fridabike, una micro-realtà milanese che vende cargo-bike, afferma che “gli utenti trovano il sito di Fridabike più del 50% delle volte direttamente dalla homepage di Google, poi arrivano social media e passaparola [...]”⁶⁴.

⁶¹<https://ide.mit.edu>

⁶²<https://grow.google/intl/it>

⁶³<https://grow.google/intl/it/story/macrolibrarsi>

⁶⁴<https://grow.google/intl/it/story/antonella-pesenti>

Nell'ottica della promozione delle esportazioni vi sono poi strumenti di market analysis che permettono di stimare i potenziali di mercato, i volumi di ricerca e i ranking dei paesi target, ma anche di effettuare autovalutazioni sul livello di preparazione all'internazionalizzazione. Una volta identificati i paesi e le attività da svolgere per iniziare tale processo, questi strumenti permettono un aiuto alla pianificazione operativa dell'internazionalizzazione. Tra i casi di successo di PMI italiane che hanno utilizzato questi strumenti vi sono imprese come Lanieri⁶⁵, che offre il "sarto digitale" per abiti da uomo, Hair Gallery⁶⁶, che vende prodotti per la cura dei capelli, e Vicenzaoro⁶⁷, il più grande Salone Europeo di oreficeria e gioielleria. Tutti e tre i casi hanno sottolineato l'importanza degli strumenti di pianificazione digitale nell'identificazione dei paesi esteri dove indirizzare gli investimenti e nell'individuazione di soluzioni efficaci per ogni Paese.

Google e la formazione di competenze digitali in Italia

Un aspetto particolarmente rilevante svolto dalle piattaforme digitali è quello della transizione tecnologica, ambito in cui Google contribuisce anche in termini di formazione di competenze digitali per le PMI italiane. Nel promuovere il business, le piattaforme non solo offrono strumenti alle imprese per sensibilizzarle e aiutarle nella digitalizzazione e nel processo di internazionalizzazione, ma anche certificazioni e programmi dedicati per acquisire e sviluppare competenze in campo digitale. "Eccellenze in Digitale" e "Cooperazione Digitale" sono tra i programmi che Google Italia ha messo in atto grazie i fondi di Google.org, la branca filantropica dell'azienda.

"Eccellenze in Digitale", è un programma nato da una partnership tra Google e Unioncamere nel 2014, in cui l'azienda ha investito 1 milione di euro. Con l'edizione del 2020 sono stati formati circa 43 mila tra imprenditori e dipendenti di PMI italiane. Google ha da poco lanciato la nuova edizione del programma con un finanziamento di 1,4 milioni di euro. "Eccellenze in Digitale" è un progetto volto a sensibilizzare e formare imprenditori e dipendenti delle imprese italiane circa i temi legati alla digitalizzazione. La nuova edizione prevede nuovi contenuti sui temi più attuali, da come strutturare un piano di presenza online a come supportare le vendite online, o ancora espandersi all'estero attraverso gli strumenti digitali. Un focus particolare sarà dedicato ai temi della cybersicurezza, per supportare le aziende a rispondere al meglio alle esigenze normative in tema di privacy, trattamento dati, cookie, diritti intellettuali e uso di immagini e testi, a vantaggio della propria attività e dei propri clienti. Come afferma Giulia Gioffreda, Public Policy and Government

⁶⁵<https://grow.google/intl/it/story/lanieri>

⁶⁶<https://grow.google/intl/it/story/hair-gallery>

⁶⁷<https://grow.google/intl/it/story/vicenzaoro>

Affairs di Google, “la partnership con Unioncamere permette a Google di arrivare capillarmente su tutto il territorio ed è un programma in cui utilizziamo il metodo ‘train the trainer’, ossia formiamo i funzionari di Unioncamere che andranno poi a formare gli imprenditori delle diverse regioni italiane”.

“Cooperazione Digitale”, è un progetto pluriennale realizzato nel 2022 da Alleanza delle Cooperative Italiane e supportato da un finanziamento di 3,5 milioni di euro di Google.org, per consolidare l’ecosistema dell’imprenditoria sociale in Italia. Grazie a questa iniziativa, le imprese cooperative e non profit beneficiarie possono usufruire di servizi di innovazione digitale, attraverso attività di consulenza e programmi di implementazione tecnologica forniti da più di 40 imprese “trasformatrici” che hanno aderito all’iniziativa.

Ad ora il progetto ha già coinvolto 136 organizzazioni, realtà presenti prevalentemente in aree interne o rurali e in contesti di comunità a ridotto sviluppo economico. In particolare, le realtà coinvolte sono imprese fortemente radicate sui territori, oltre a organizzazioni impegnate nella valorizzazione dei beni confiscati alla criminalità organizzata, che, grazie a questa iniziativa e alle nuove tecnologie, hanno ora la possibilità di far evolvere il proprio modello imprenditoriale e creare nuove opportunità di business.

Dalla costruzione di un sito e-commerce per la vendita online, ad applicazioni più avanzate come l’utilizzo di big data e Intelligenza Artificiale per l’ottimizzazione dei processi aziendali, alla manifattura additiva e stampa 3D: il programma mira a fornire alle imprese cooperative e non profit coinvolte gli strumenti per operare in maniera efficiente nell’ecosistema digitale, a creare reti e a prestare supporto per la loro trasformazione digitale.

Grazie a “Cooperazione Digitale”, per esempio, la Cooperativa Per.L.A. di Bari intende utilizzare strumenti tecnologici per stimolare l’apprendimento dei bambini e dei ragazzi con autismo durante le terapie, mentre la Cooperativa Marricchio di Catania intende valorizzare il proprio e-commerce online di prodotti agroalimentari con un’esperienza di VR che permette di accedere virtualmente alla vetrina dei prodotti. “Cooperazione Digitale” è stato fondamentale anche per il Consorzio Sistema Culturale Sardegna, che attraverso la digitalizzazione mira a rendere i siti museali culturali e archeologici dei Comuni di Carbonia, Villaperuccio e Tratalias, nel Sulcis, accessibili a tutti.

Inoltre, in collaborazione con il ministero degli Affari Esteri, Google ha lanciato nel 2022 Think Global, Export Digital, un programma per la formazione dei Digital Temporary Export Managers, con l’obiettivo di formare professionisti esperti in strategie di internazionalizzazione che possano aiutare le imprese a entrare in nuovi mercati anche sfruttando le tecnologie digitali.

4.1.2 Meta in Italia

Meta, precedentemente conosciuta come Facebook, è un'impresa statunitense con sede a Menlo Park, in California. Presente in Italia da oltre 15 anni con uffici a Roma e a Milano, offre molteplici opportunità alle imprese italiane, dalla promozione di prodotti e servizi all'espansione verso nuovi mercati.

Le piattaforme e i servizi di Meta, tra cui Facebook, Instagram, e WhatsApp, permettono a 34 milioni di persone in Italia e 3,7 miliardi di persone in tutto il mondo di connettersi e interagire con le aziende. In Italia, Meta serve un numero considerevole di aziende, aiutandole a promuovere i propri prodotti e servizi attraverso modalità quali, ad esempio, la pubblicità mirata. A livello globale, circa 200 milioni di aziende sono presenti sui diversi canali di Meta e 10 milioni di queste investono in pubblicità.

Meta e la formazione e sviluppo delle competenze digitali in Italia

L'uso di strumenti digitali, comunque, non può prescindere dallo sviluppo di competenze atte alla corretta gestione e implementazione di piattaforme e strumenti digitali. In tal senso, Meta ha investito notevolmente nella formazione e nello sviluppo delle competenze digitali delle imprese, fornendo strumenti e risorse per aiutarle a utilizzare al meglio le piattaforme e a ottimizzare i propri investimenti pubblicitari. In Italia, Meta ha creato un Hub a Roma denominato Binario F, aperto nel 2018, che ha formato oltre 4.000 PMI e circa 200.000 persone fisiche. L'hub è diventato un punto di riferimento per la formazione in competenze digitali (digital skills), innovazione tecnologica e promozione del metaverso.

Oltre a Binario F, Meta ha lanciato numerosi programmi di formazione e supporto in Italia dal 2015, tra cui *Boost your Business*, *Blueprint*, *#Shemeansbusiness*, *Boost with Facebook*, *#piccolegrandimprese* e *Meta Boost: guide to Green* con l'obiettivo di offrire formazione per lo sviluppo di competenze digitali e risorse per la digitalizzazione, promozione dei prodotti italiani nei mercati internazionali e sostenibilità delle PMI italiane.

Attraverso questi programmi di formazione e alfabetizzazione digitale, Meta ha sostenuto le PMI italiane e i loro lavoratori nello sviluppare le competenze digitali necessarie per utilizzare efficacemente i loro strumenti. Quindi, come afferma Luca Colombo, Country Director Italia, "educiamo le aziende a strutturare bene la loro presenza sulle varie piattaforme e a comunicarle bene, poiché i servizi offerti dalle piattaforme sono uguali per tutti, quello che fa la differenza tra chi ha successo e chi no è la capacità di utilizzo".

Infatti, Meta offre un valido supporto alle PMI per migliorare la loro capacità di definire target e valutare i risultati delle campagne pubblicitarie, consentendo loro di raggiungere il proprio pubblico di riferimento e ottimizzare il ritorno sull'investimento (ROI). Ciò che rende Meta un partner strategico di valore è la capacità delle sue piattaforme di consentire alle aziende di identificare con precisione il

loro target di riferimento e valutare l'efficacia delle proprie iniziative pubblicitarie grazie alla raccolta di molteplici segnali sull'attività degli utenti. Grazie a queste funzionalità, le imprese possono monitorare le proprie campagne pubblicitarie e valutarne l'efficacia attraverso misurazioni precise, consentendo dunque loro di concentrarsi solo sulle campagne pubblicitarie che generano un maggiore ritorno sull'investimento poiché indirizzate alle persone potenzialmente più interessate a quel determinato prodotto o servizio.

Meta: l'impatto sociale e l'effetto sulla filiera italiana

Le piattaforme di Meta hanno avuto un impatto significativo sulla società e sulla filiera italiana. Grazie alla possibilità di connettersi con clienti e fornitori in tempo reale, le imprese riescono infatti a migliorare l'efficienza delle loro attività e facilitare la comunicazione. Ad esempio, durante la pandemia diverse PMI italiane hanno tratto beneficio dagli annunci personalizzati su Meta, che hanno permesso loro di raggiungere i clienti anche quando non era possibile farlo fisicamente.

Le app di Meta, come Facebook, Instagram, Messenger e WhatsApp, sono strumenti fondamentali per facilitare tali connessioni. Queste piattaforme, le quali contano circa 3,64 miliardi di utenti in tutto il mondo, consentono alle aziende, italiane e non, di gestire le relazioni con i propri clienti e fornitori e di promuovere nuovi prodotti e servizi.

Le piattaforme di Meta offrono anche l'opportunità di espandersi oltre i confini nazionali e raggiungere nuovi mercati, grazie alla facilità di comunicazione caratteristica dei social media e alla mancanza di barriere geografiche. Questi strumenti consentono alle imprese di ogni dimensione, dalla microimpresa alla multinazionale, di personalizzare le proprie strategie di advertising in base alle loro esigenze e a quelle specifiche del proprio target di riferimento. Inoltre, grazie alla capacità di definire target molto specifica che questi strumenti consentono, le imprese possono raggiungere il loro pubblico di riferimento con un investimento molto inferiore rispetto ad altri mezzi di advertising. Questo fa sì che le PMI italiane possano competere a livello globale senza dover sostenere costi eccessivi. Come afferma Flavio Arzarello, Public Policy Manager, Economic and Regulatory Policy, Italy, "Facebook e Instagram abbattano le barriere all'ingresso nei mercati dell'advertisement: con un piccolo investimento si possono avere grandi ritorni".

Quindi, grazie alla capacità di individuare target specifici, derivante dalla capacità di combinare diversi segnali, Meta consente alle aziende di raggiungere le persone interessate, massimizzando così il loro ritorno sull'investimento. L'identificazione di target di clienti è infatti un aspetto chiave del successo delle imprese che utilizzano i servizi di Meta, poiché consente loro di raggiungere il pubblico di interesse in modo preciso ed efficace. Come afferma Luca Colombo, Country Director Italia, "Le nostre piattaforme consentono agli inserzionisti di raggiungere le

persone più interessate ai propri prodotti o servizi, anche sui mercati internazionali, garantendo così un ritorno sull'investimento elevato”.

Il sostegno di Meta all'ecosistema digitale si estrinseca anche attraverso investimenti in infrastrutture complementari, quali i cavi in fibra ottica e le apparecchiature di rete sottomarine. Ad esempio, il cavo sottomarino 2Africa a Genova⁶⁸, il più lungo mai realizzato che collegherà Africa, Europa e Asia fornendo connettività a 3 miliardi di persone, è un esempio del significativo impegno di Meta in questo campo.

Infine, Meta sta investendo in maniera consistente per diversi miliardi di dollari nel metaverso, il prossimo capitolo di internet, basato su realtà virtuale e realtà aumentata che offrirà opportunità per le imprese e non solo. Uno studio condotto da Analysis Group ha stimato che, se l'adozione del metaverso avvenisse entro l'anno in corso, nell'arco di 10 anni questo produrrebbe un impatto di circa 3.000 miliardi di dollari sul PIL complessivo mondiale, di cui 400 miliardi in Europa. Tra gli investimenti legati al metaverso si annoverano anche diverse collaborazioni tra Meta e aziende italiane per lo sviluppo di nuovi prodotti e tecnologie. In particolare, Luxottica, con cui Meta ha realizzato gli smart glasses⁶⁹, sarà tra i partner tecnologici principali di Meta per la costruzione degli hardware contribuendo così ad arricchire l'economia italiana, stimolando al contempo l'innovazione e la crescita del settore tecnologico del Paese.

4.2 BASF una presenza storica in Italia

Dal 1946, anno in cui è approdata in Italia, BASF ha vissuto un crescente sviluppo che l'ha portata ad avere oggi una presenza industriale estesa nel Paese con 12 sedi, di cui 6 produttive che, complessivamente, impiegano ca. 1.300 dipendenti, generando un fatturato di circa €2,1 miliardi di euro (dato 2021). BASF ospita il proprio *headquarter* nazionale a Cesano Maderno, e vanta anche la presenza di laboratori applicativi, stazioni sperimentali, centri di ricerca, nonché tre competence center (*refinish*, *footwear* e schiume viscoelastiche).

Il Gruppo opera in 6 segmenti di business: Chemicals (prodotti chimici di base), Materials (materiali avanzati), Industrial Solutions (prodotti e additivi per le applicazioni industriali), Surface Technologies (catalizzatori e prodotti per la preparazione e la verniciatura di superfici), Nutrition & Care (ingredienti e soluzioni per la nutrizione umana, animale e per la detergenza e l'igiene), Agricultural Solutions (sementi, agrofarmaci e soluzioni digitali dedicate all'agricoltura).

⁶⁸“2Africa Subsea Cable Makes First Landing in Genoa, Italy” (2022). <https://about.fb.com/news/2022/04/2africa-subsea-cable-makes-first-landing-in-genoa-italy/>

⁶⁹“Introducing Ray-Ban Stories: First-Generation Smart Glasses” (2021). <https://about.fb.com/news/2021/09/introducing-ray-ban-stories-smart-glasses/>

BASF supporta il mercato italiano in quasi tutti i settori d'eccellenza del made in Italy, come il Design, il Biomedicale, il Personal Care e l'Automotive. La sua presenza e attività contribuiscono a creare benefici tangibili per il Paese, pari ad un valore aggiunto di circa € 1,8 di effetto economico per ogni euro di fatturato nella penisola.

Un partner a sostegno delle imprese italiane per un futuro sostenibile

La sostenibilità è al centro della strategia BASF. L'azienda ha da tempo preso coscienza del problema della sostenibilità e sta agendo su più livelli applicando una strategia integrata per un corretto uso e una corretta gestione delle risorse. Nel caso della plastica, uno dei grandi temi che animano il dibattito pubblico internazionale, sia a livello ambientale che economico, è che questa venga gestita in maniera corretta, valorizzandone le proprietà e rispettando l'ambiente, rendendola così una risorsa preziosa. BASF, in questo senso, è stata tra i primi a realizzare polimeri biodegradabili circa 15 anni fa.

L'industria chimica gioca un ruolo chiave nell'innovazione e implementazione su larga scala dei processi per convertire i rifiuti della plastica in nuovi prodotti. Una misura importante per eliminare l'immissione incontrollata di materie plastiche nell'ambiente è la costruzione di "sistemi circolari" dove la plastica può essere raccolta e riutilizzata come materia prima. BASF, infatti, oltre ad offrire prodotti a supporto del riciclo meccanico, studia processi industriali di riciclo molecolare per le plastiche destinate a discarica o incenerimento, progetto ChemCycling®, un innovativo processo di riciclo chimico che permette di riutilizzare i rifiuti di plastica. "Con il riciclo chimico l'Italia potrà anticipare al 2030 il raggiungimento degli obiettivi UE del 2035, che impone la soglia del 10% dei rifiuti in discarica" afferma Lorenzo Bottinelli, AD di BASF Italia e Presidente di PlasticsEurope Italia.

A livello locale tante sono le iniziative che l'azienda svolge, come, ad esempio, l'incontro "Plastica: rifiuto o risorsa?", che ha visto protagoniste le eccellenze della filiera italiana della plastica: dai produttori fino a chi ne gestisce il fine vita con riciclo meccanico, passando per aziende di imballaggi e grande distribuzione organizzata. Al centro del dibattito le soluzioni adottate per garantire alle materie plastiche un futuro sostenibile e valorizzarle attraverso l'economia circolare.

Questo incontro si inserisce nell'ambito dell'iniziativa "Planet or plastic?", promossa dal National Geographic e di cui BASF Italia è stata co-sponsor. Una mostra fotografica nata per sensibilizzare gli utenti sull'uso responsabile della plastica attraverso 40 immagini scattate da famosi reporter del National Geographic.

La plastica non può essere eliminata: è una risorsa essenziale e in ambiti particolari va tutelata. È fondamentale per il trasporto di alimenti, nel settore farmaceutico, industriale e chimico. Stando ai numeri resi noti da un rapporto di The European House Ambrosetti, realizzato in collaborazione con Federchimica, la filiera dell'industria della plastica genera € 45,8 miliardi di fatturato e conta 180mila addetti.

Si tratta di un settore rilevante ma che, dopo anni di crescita, sta registrando un calo produttivo, in parte per via dell'impatto delle direttive europee, come la SUP (Single Use Plastic). Sul tema Lorenzo Bottinelli non ha dubbi e asserisce: "Non esistono materiali o prodotti che sono sbagliati. Dipende da dove, come e in che quantità si usano. Le normative sono utili nella misura in cui creano la strategia e l'indirizzo di lungo termine".

Il caso del Packaging

Essendo un produttore di prodotti chimici di base, BASF è un fornitore importante di numerose imprese italiane in settori molto diversi tra loro. Il settore del Packaging rappresenta un comparto rilevante in cui l'Italia ha un ruolo importante a livello internazionale e contribuisce significativamente alla competitività e alla sostenibilità dei settori a valle quali, ad esempio, l'alimentare, in cui il sistema industriale italiano ha quote significative di export.

Al fine di mettere in luce l'impatto di BASF sulla filiera italiana, in questa analisi ci siamo concentrati sull'impatto delle attività di BASF Italia nel settore del Flexible Packaging, che rappresenta un comparto rilevante in cui l'Italia, con un valore di produzione 2021 superiore ai € 9 miliardi, è un attore principale anche a livello internazionale.

Il ruolo di BASF nella catena del valore del comparto è chiarito da Gloria Donini, Business Development Manager di BASF Italia: "i nostri clienti, attivi nel settore del packaging, sono quasi 500 in Italia. Noi forniamo materie prime ai clienti che si distribuiscono lungo l'intera catena del valore. Abbiamo clienti che lavorano il prodotto BASF per produrre una materia prima che entrerà in nuovi processi produttivi, altri che producono un semilavorato, altri che vendono il prodotto nel mercato per garantire capillarità nella distribuzione e altri ancora che realizzano un prodotto finito da collocare sul mercato".

In questo quadro BASF dimostra di essere un vero e proprio partner per numerose imprese italiane, favorendone sia la competitività che la transizione verso prodotti e processi più sostenibili.

Proprio grazie alla collaborazione con BASF, le imprese italiane, infatti, hanno sviluppato prodotti che si sono affermati sui mercati internazionali e hanno ottenuto riconoscimenti importanti.

La Imballaggi Alimentari Srl, ad esempio, azienda specializzata in packaging per alimenti, è stata premiata dal consorzio CONAI per l'Ecodesign grazie a Remaxigel, una vaschetta gelato realizzata con una materia prima BASF ottenuta dal riciclo chimico di plastiche post-consumo. Il valore della collaborazione con BASF è testimoniato dalle dichiarazioni del R&D manager di Imballaggi Alimentari, Michele Dell'Avanzato, che così si è espresso: "Siamo davvero orgogliosi di aver ricevuto questo riconoscimento. Stiamo continuando la collaborazione con BASF per sviluppare anche un nuovo guscio interno della vaschetta, in modo da offrire

al mercato una versione di Remaxigel totalmente costituita da materia prima derivante da riciclo certificata Remade in Italy”.

Un altro esempio di collaborazione virtuosa tra BASF e un'azienda italiana che opera nel settore agroalimentare è costituito dalla soluzione integrata composta da avvolgitrice e film biodegradabile che il Gruppo Fabbri e BASF hanno sviluppato e che ha ricevuto numerosi riconoscimenti sia nazionali (Oscar per l'Imballaggio) che internazionali (*Biopolymer Innovation Award*, *Polykum UK Packaging Awards*). Il prodotto, una pellicola compostabile denominata Nature Fresh, adatto per l'utilizzo su macchine confezionatrici automatiche ottimizzate a questo scopo, permette di abbinare alla pellicola anche etichette e vassoi altrettanto compostabili.

Allo stesso modo, BASF ha lavorato allo sviluppo di soluzioni per ridurre l'impatto ambientale del settore dell'etichettatura e promuovere così un'economia circolare per le etichette autoadesive. La creazione di una nuova famiglia di adesivi, utilizzata da molte imprese italiane, ha permesso di affrontare un problema cruciale per il riciclo degli imballaggi in carta e cartone, sostituendo gli adesivi utilizzati per le etichette che interferiscono con il processo di riciclo della carta con nuovi adesivi facili da rimuovere, agevolando così il riutilizzo degli imballaggi in carta o cartone riciclati.

“Nel mondo BASF Ricerca e Sviluppo e Sostenibilità sono due realtà che viaggiano a pari passo” afferma Giovanna Di Tommaso, Direttore Commerciale di BASF Italia, che aggiunge: “nel settore del packaging, così come in molte altre industrie, mettiamo a disposizione dei nostri clienti e partner la nostra competenza per sviluppare insieme soluzioni, processi, tecnologie e materiali innovativi. Non si tratta solo di fare business. Non possiamo esimerci dalle sfide future. Protezione globale del clima, mobilità moderna e pulita, transizione verso un'economia circolare che trasformi i rifiuti in risorse, produzione alimentare a minor impatto ambientale sono temi su cui vogliamo continuare a investire agendo da front-runner”.

BASF si è prefissata l'obiettivo di avere un impatto neutro sul cambiamento climatico entro il 2050, data fissata nel Green Deal Europeo entro la quale l'Unione Europea ha promesso che non ci saranno più emissioni nette di gas serra.

Un impegno in cui BASF si è impegnata e che sta portando avanti con determinazione. Dopo due anni di stop a causa della pandemia, nel 2021 BASF Italia ha dato vita all'evento NOI2050 Nuove Opportunità Insieme, creando così l'occasione per ritrovarsi di persona con la propria Business Community. Si è trattato di un momento importante per promuovere la transizione ecologica, intensificare il networking e la collaborazione con e tra clienti, partner e stakeholder al fine di mettere a terra processi e procedure che contribuiscano a rendere l'economia mondiale circolare e consentano di vincere la gara contro il tempo.

BASF: la scienza e gli investimenti nel futuro delle nuove generazioni.

La formazione è il migliore investimento per garantire il successo delle imprese nel lungo termine e consolidarne la presenza sul territorio. Un concetto che BASF Italia vive a 360° rivolgendo la propria attenzione a tutte le generazioni, a partire dai più piccoli.

Da più di dieci anni, in collaborazione con alcune scuole primarie in prossimità dei propri siti italiani, BASF promuove i Kids' Lab. Si tratta di laboratori didattici pensati per avvicinare i più piccoli al mondo della scienza. Giocando e sperimentando, i piccoli allievi applicano il metodo scientifico per comprendere i meccanismi alla base di alcuni fenomeni quotidiani e il ruolo svolto dalla chimica nella vita di tutti i giorni. Dopo la pandemia BASF ha mantenuto l'impegno sull'iniziativa Kids' Lab arricchendola con una versione digitale.

Tra i vari programmi di formazione in atto, tutto italiano, il programma Young Graduate. L'iniziativa favorisce l'inserimento di giovani laureati nel mondo del lavoro. I partecipanti hanno la possibilità di fare un periodo di apprendimento strutturato e articolato grazie a due job rotation in diverse aree aziendali che supportano lo sviluppo delle loro competenze e conoscenze. L'efficacia di questo programma è stata dimostrata nel tempo, tanto da essere replicato non solo in altre realtà aziendali, ma anche esportato in altri Paesi.

Un percorso simile viene implementato anche grazie al programma Next Generation Sales & Marketing che consente ai partecipanti di conoscere l'organizzazione di BASF, di comprenderne la struttura, i prodotti e le industrie, di parlare con diverse aree dell'azienda e di avere un soft landing in un'organizzazione complessa e a matrice. L'obiettivo è di permettere di far acquisire ai partecipanti un'esperienza lavorativa completa e multifunzionale, preparandoli per un futuro e concreto ruolo all'interno dell'azienda.

Un altro esempio virtuoso è quello della Talent for Manufacturing Academy, creato da BASF Italia per giovani ingegneri chimici. L'Academy rappresenta anch'essa una innovazione, sviluppata nella sede italiana grazie alla collaborazione tra HR e Manufacturing Community. Molti dei giovani che hanno frequentato l'Academy hanno raggiunto rapidamente posizioni manageriali importanti. Stefano Paglia, Responsabile del Talent Attraction, Development and People Communication, afferma: "grazie a questi programmi vi è una significativa accelerazione della crescita nelle carriere manageriali. Infatti, molti giovani occupano ruoli di responsabilità in vari siti produttivi in Italia, dove molti responsabili di funzioni legate al mondo operation hanno poco più di 30 anni."

Alcune di queste iniziative formative sono state concepite nella filiale italiana e, successivamente, implementate con sfumature diverse anche in altre realtà del Gruppo.

Lo stabilimento di Pontecchio Marconi

Oltre al ruolo che BASF svolge all'interno della value chain di molti prodotti Made in Italy, è opportuno sottolineare la sua importanza anche nell'ambito della vasta rete di siti produttivi, di ricerca e di distribuzione. La letteratura economica sul ruolo delle filiali delle imprese multinazionali⁷⁰ illustra come le sussidiarie di imprese estere possano svolgere ruoli molto differenti che variano significativamente. Le filiali estere possono infatti svolgere unicamente attività a basso valore aggiunto, come nel caso dei centri con responsabilità puramente amministrative, oppure arrivare a svolgere molte delle attività della catena del valore (produzione, marketing, ricerca...) e avere responsabilità per l'intero gruppo, con un ruolo strategico (centri di eccellenza). Lo status di Centro di eccellenza è, di regola, la conseguenza di un doppio meccanismo: da un lato, dei forti investimenti realizzati dall'*headquarter* in una filiale, ma anche dell'importanza del contesto produttivo locale in termini di competenze e di collaborazioni con i partner locali (imprese, istituzioni, centri di formazione e ricerca). È questo il caso di BASF Italia, che svolge attività importanti nell'ambito del gruppo e il cui ruolo è stato riconosciuto dalla Capogruppo tedesca con crescenti investimenti nel corso degli anni.

Un chiaro esempio è rappresentato dallo stabilimento BASF di Pontecchio Marconi - il più grande del Gruppo in Italia - nato nel 1967 ed entrato nel Gruppo a seguito di un'acquisizione nel 2009. Con circa 100 milioni di euro di investimenti, negli ultimi anni il sito ha ampliato le proprie capacità produttive promuovendo programmi di innovazione tecnologica e di ottimizzazione dell'impatto ambientale anche grazie a un nuovo impianto di cogenerazione e di potenziamento dei sistemi di sicurezza. Il sito è parte della Divisione Performance Chemicals di BASF ed è specializzato nella produzione di additivi destinati al mondo della plastica, esportati in oltre 50 Paesi nel mondo.

Il ruolo strategico all'interno del Gruppo è dovuto non solo alle risorse che operano nello stabilimento e agli investimenti fatti, ma anche al forte legame con il territorio. Infatti, oltre a confrontarsi e collaborare con la rete di imprese, i centri di ricerca e le istituzioni del territorio, l'impianto di Pontecchio Marconi occupa oltre 330 collaboratori, molti dei quali formati nei centri di formazione e nelle università del territorio, dimostrando quindi di essere una realtà innovativa che impiega giovani laureati e operatori altamente qualificati.

La qualità delle risorse e l'impegno in termini di investimenti hanno fatto della sede di Pontecchio Marconi un punto di riferimento a livello europeo e mondiale. Ne è un esempio il *Weathering Center Europe*, in cui si studia l'impatto degli agenti

⁷⁰Si veda: Birkinshaw, J. M. & Morrison Allen J. (1995). Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 26: 729-753. Meyer, K.E., Li, C. & Schotter, A.P.J. (2020). Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51: 538-576.

atmosferici sui materiali plastici. Questo laboratorio è un centro di competenza di riferimento a livello europeo per la Divisione Performance Chemicals. Inoltre, sempre nella prospettiva di fare del centro emiliano un riferimento per l'intera multinazionale, nel 2017 è stato inaugurato il laboratorio di Process Technology che ha riportato in Italia l'attività di ricerca sui processi produttivi degli stabilizzanti luce, facendo del sito di Pontecchio Marconi un centro di eccellenza, insieme a quello tedesco di Lampertheim. Sul tema si è espresso Manuel Pianazzi, Site Manager di Pontecchio Marconi, che ha dichiarato: "Il nostro stabilimento negli anni è diventato un centro di eccellenza in BASF in grado di attrarre investimenti che ci consentono di continuare a crescere," sottolineando così l'elevata qualità e produttività della forza lavoro e la capacità della sede di Pontecchio Marconi di rendersi attrattiva per ottenere investimenti.

4.3 Il caso PUNCH Torino

La storia di PUNCH Group ha inizio nel 1983, anno in cui, con l'acquisizione della New Impriver, azienda specializzata nella produzione di targhette metalliche e nella anodizzazione dell'alluminio con sede a Gand (Belgio), Guido Dumarey intraprende il suo percorso imprenditoriale. A 39 anni di distanza, PUNCH Group ha ampliato sia i suoi confini geografici, vantando oggi 7 sedi distribuite in Belgio, Francia, Italia, Regno Unito, Slovacchia e Cina, sia i suoi confini operativi, operando oggi principalmente nel settore automotive, dopo aver transitato nei settori delle stampanti, dei componenti in metallo e plastica, dell'automazione agricola e dell'elettronica di consumo.

Nel 2020 PUNCH Group ha acquisito il centro di ingegneria della *Business Unit Global Propulsion Systems* di General Motors, già attivo dal 2005 a Torino e insediato nella Cittadella Politecnica di Torino dal 2008.

In questa sede, ora denominata PUNCH Torino, più di 700 tra ingegneri e tecnici altamente qualificati lavorano su una nuova generazione di motori diesel a basso consumo di carburante e su nuovi sistemi di propulsione avanzati e con alimentazione basata su carburanti de-carbonizzati, quali quelli a idrogeno. PUNCH affianca alle competenze motoristiche quelle elettroniche sviluppando completamente in casa le centraline e il software di controllo.

La scelta della sede nella Cittadella Politecnica di Torino non è casuale. Infatti, guardando all'insieme di attori presenti nell'area della Cittadella Politecnica, è facile osservare un ecosistema all'interno del quale opera PUNCH Torino. Vi sono, infatti, PUNCH Hydrocells, impegnata nelle tecnologie volte a promuovere sistemi a idrogeno e a riduzione di anidride carbonica; PUNCH Softronix, focalizzata sull'elettronica, sui controlli e sui software; TO.TEM, start-up di proprietà di PUNCH Torino coinvolta nella micro-mobilità sostenibile; AITEM, altra start-up di proprietà di PUNCH Torino operante nel campo dell'intelligenza artificiale;

Marelli eAxle Torino, attiva nell'ambito della mobilità, con cui il Gruppo PUNCH ha costituito una Joint Venture per lo sviluppo e la produzione di sistemi eAxle con sede a Strasburgo; MADEINADD, che opera nel campo della manifattura additiva, frutto di una partnership strategica tra CDP Venture Capital, MIMETE e PUNCH Torino.

Nella cittadella Politecnica sono insediati anche Energy Center, interessato allo sviluppo di politiche e tecnologie energetiche da adottare, avviato nel 2016 dal Politecnico di Torino; Plug and Play e Techstars, rispettivamente incubatore e acceleratore di start-up; fondazione LINKS, nata da un accordo tra Compagnia di San Paolo e Politecnico di Torino e attiva nell'ambito della ricerca applicata, dell'innovazione e del trasferimento tecnologico a livello nazionale e internazionale; non da ultimo, all'interno della Cittadella Politecnica di Torino vi è il Politecnico di Torino, per cui è opportuno fare una menzione speciale.

La partnership con il Politecnico di Torino

Una partnership chiave di PUNCH Torino è, infatti, proprio quella con il Politecnico di Torino. Questa partnership non si limita a un mero aspetto geografico e di condivisione di spazi comuni, ma si estrinseca anche in progetti condivisi e partecipazione a bandi nazionali ed europei, così come nell'attivazione di tirocini, selezione e reclutamento di giovani talenti e attivazione di numerosi progetti e percorsi di dottorato di ricerca.

In particolare, questa partnership ha origine nel 2008, anno in cui General Motors decise di stabilire il proprio centro di ricerca e sviluppo (R&S) all'interno del campus del Politecnico di Torino, la quale costituiva di fatto un unicum in Europa. Partendo da un organico iniziale composto da alcune decine di ingegneri, tecnici e ricercatori, come precedentemente citato, oggi il centro di ricerca conta più di 700 tra ingegneri e tecnici altamente qualificati, molti dei quali hanno conseguito i propri studi, ivi inclusi quelli di dottorato di ricerca, proprio presso il Politecnico di Torino, rappresentando dunque uno sbocco notevole per gli studenti dell'Università piemontese.

È inoltre interessante notare che, anche a seguito dell'acquisizione da parte di PUNCH Group, tali relazioni sono rimaste salde, sebbene in scala ridotta - con particolare riferimento al finanziamento di progetti di ricerca e borse di dottorato - per via delle dimensioni inferiori del Gruppo belga rispetto a General Motors. D'altra parte, tale aspetto ha però portato ad aumentare considerevolmente le partecipazioni comuni a progetti finanziati, quali progetti europei, regionali, del Ministero delle Imprese e del made in Italy (MISE) tra cui le iniziative previste dal Piano Nazionale Ripresa Resilienza (PNRR).

Infine, con alcuni Dipartimenti del Politecnico di Torino, PUNCH Torino ha anche rapporti di fornitura circa servizi di ingegneria che vengono esternalizzati da quest'ultima.

Le relazioni di PUNCH Torino con i fornitori

I fornitori di PUNCH Torino, in linea prevalente, generano costi che rientrano nella categoria dei cosiddetti costi “indiretti”. In particolare, molti dei fornitori cui si rivolge PUNCH Torino sono aziende che offrono consulenza e servizi di ingegneria che possano fungere da supporto nelle attività di ricerca e sviluppo sia in ambito di sviluppo meccanico che software.

In particolare, circa l’80% dei costi che PUNCH Torino sostiene per questi servizi di fornitura sono generati da fornitori operanti su territorio nazionale italiano, di cui circa il 70% nella regione Piemonte. In tal senso, PUNCH Torino si definisce Italia-centrica e molto attiva su territorio nazionale, con una netta prevalenza sul territorio della regione in cui opera.

Tale scelta non è casuale, ma frutto di una strategia pianificata da PUNCH Torino volta a creare connessioni con gli attori operanti su territorio nazionale, che hanno non solo un impatto diretto in termini economici e finanziari, ma anche in termini di acquisizione e implementazione di rapporti di fiducia, molti dei quali consolidati da anni, che sono all’origine di due tipologie di vantaggi competitivi. Il primo deriva dal godimento di garanzie di continuità anche in situazioni economiche difficili o avverse, avendo dunque un impatto positivo sulla resilienza organizzativa di PUNCH Torino. In particolare, grazie alle relazioni di fiducia e ai contatti diretti con il top management dei fornitori, tali benefici si traducono in tempi di reazione più brevi e una maggiore flessibilità e rapidità di azione a vantaggio di PUNCH Torino, che a sua volta le consente di essere particolarmente efficace ed efficiente con i propri clienti. Il secondo è relativo alla creazione di un sistema al cui interno operano attori che condividono una visione comune non solo delle relazioni economiche ma anche di quelle sociali, così come di valori quali ad esempio quello della sostenibilità ambientale. In tal senso, PUNCH Torino e i suoi top managers sono spesso promotori o attivi membri di iniziative di categoria, quali ad esempio Confindustria e l’Associazione Nazionale Filiera Industria Automobilistica (ANFIA), mantenendo al contempo una tensione alla ricerca, creazione e consolidamento di nuovi network. Da questo punto di vista PUNCH Torino è un membro molto attivo della comunità economica in primis piemontese. In tal senso, attraverso i propri dipendenti, PUNCH Torino partecipa e frequenta le tavole rotonde promosse dalle associazioni di categoria, creando un costante confronto con le istituzioni, con il mondo della ricerca, e supportando la creazione e il consolidamento di nuovi network che promuovano la visione aziendale ma anche lo spirito imprenditoriale nei propri dipendenti.

Uno dei riflessi della partecipazione attiva presso le associazioni di categoria è quella di implementare e consolidare la rete dei fornitori di cui si avvale PUNCH Torino, che ad oggi può contare su un panel di 397 fornitori, molti dei quali dislocati sul territorio italiano e prevalentemente in Piemonte. Il dialogo con le associazioni, e la partecipazione a fiere e congressi di settore, rappresenta infatti una

prima modalità di selezione dei fornitori e consolidamento dei rapporti utilizzata da PUNCH Torino.

La fornitura di servizi specifici in ambito procurement e gestione dei fornitori permette inoltre a PUNCH Torino di entrare in contatto con tutta una serie di aziende e soggetti che già forniscono grandi Original Equipment Manufacturer (OEM) nell'ambito della mobilità e che sono scelti dagli stessi clienti di PUNCH secondo standard molto rigorosi per la produzione di un determinato bene o servizio.

Infine, la terza modalità utilizzata da PUNCH Torino per ampliare il proprio panel di fornitori è quella dello scouting. In particolare, dal momento che le produzioni di diversi componenti si sono spostate da un'ottica di settore a un'ottica di processo produttivo, lo scouting su cui fa leva PUNCH Torino richiede la capacità di leggere ed anticipare quali produzioni potrebbero spostarsi da una prospettiva di settore a una prospettiva più tecnologica. Esemplificando, chi ieri produceva schermi per dispositivi elettronici, oggi può produrre anche i monitor degli specchietti retrovisori, andando dunque ad operare in un settore che, fino a qualche anno fa, non era contemplato per l'uso finale del bene prodotto. Di conseguenza, agli scout di PUNCH Torino è richiesta una particolare capacità di anticipare tendenze future e di saper identificare i trend tecnologici facendo leva, nuovamente, sullo spirito imprenditoriale.

Le relazioni di PUNCH Torino con i dipendenti

La promozione dello spirito imprenditoriale nei dipendenti si riflette anche nella creazione di sfide ingegneristiche rivolte ai propri ingegneri, da cui sono nate due start-up, ambedue con sede presso la Cittadella Politecnica di Torino ed entrambe di proprietà di PUNCH Torino: TO.TEM e AITEM. La prima, TO.TEM, opera nel campo della micro-mobilità sostenibile, nello specifico progettando, e producendo monopattini elettrici partendo da materiali riciclabili e ragionando in ottica di economia circolare. La seconda, AITEM, opera invece nell'ambito delle soluzioni di intelligenza artificiale rivolte alla medicina, alla veterinaria, alla pelletteria e tessile, alla produzione industriale e ai servizi di ingegneria.

Il successo di tali iniziative dipende sicuramente dallo spirito imprenditoriale promosso all'interno del Gruppo, ma anche dalle competenze ingegneristiche e tecnologiche distintive sviluppate nel corso degli anni dai dipendenti di General Motors prima e di PUNCH Torino poi, che li portano a essere considerati oggi come un'eccellenza non solo all'interno del Gruppo PUNCH, ma anche all'interno del settore in cui operano.

Inoltre, a seguito dell'esperienza in General Motors, molto strutturata e orientata ai processi, i dipendenti di PUNCH Torino hanno sviluppato competenze manageriali e organizzative fondamentali in una visione sistemica di business. Tali competenze e conoscenze, le quali si affiancano a quelle core di natura ingegneristica e tecnologica, sono ritenute strategiche all'interno del Gruppo PUNCH. Ne

conseguendo che uno dei contributi di PUNCH Torino al Gruppo è proprio quello di trasmettere una visione sistemica, nonché di proporre e implementare pratiche e processi manageriali all'interno dell'intero Gruppo.

Le relazioni di PUNCH Torino con le altre sedi del gruppo.

A questo proposito, è interessante sottolineare che fin dall'insediamento di PUNCH a Torino vi è stato un dialogo frequente, con scambi reciproci di visite tra le varie sedi del Gruppo PUNCH, in particolare tra la sede di Torino e quella di Strasburgo. Tale pratica viene utilizzata sia per creare un senso di comunità e di appartenenza al Gruppo, facilitando l'implementazione di una visione sistemica e la condivisione della cultura organizzativa che caratterizza la filosofia del Gruppo, sia per generare uno scambio continuo di competenze ed esperienze tra loro diverse ma complementari, perseguendo così la logica tipica delle learning organisation e favorendo dunque un apprendimento formale e informale di tutti i dipendenti operanti presso le diverse sedi. In questo contesto, PUNCH Torino è diventato il riferimento per il gruppo nell'ambito di diverse attività. Un primo esempio è quello dell'implementazione di processi di sviluppo prodotto - volti a definire la sequenza di attività da intraprendere per ideare, progettare, realizzare e commercializzare un prodotto - per le diverse sedi del Gruppo, grazie alla forte formazione ingegneristica sviluppata dalla sede di Torino nel corso degli anni. Un secondo esempio è relativo alla produzione, implementazione e diffusione di normative e procedure interne a valenza di Gruppo ad esempio relative alla modalità di applicazione di normative Europee. Al contempo, anche in tema di organizzazione e gestione delle risorse umane, la sede di Torino, forte dell'esperienza maturata all'interno di una grande organizzazione come quella di General Motors, lavora alle procedure inerenti all'adozione di sistemi di valutazione delle performance, con conseguente individuazione di *Key Performance Indicators* (KPI) e *key performers*, anche in ottica di incentivazione dei dipendenti attraverso l'implementazione di un sistema di premi di risultato. Infine, un ultimo esempio è relativo al sistema IT, il cui responsabile di PUNCH Torino è anche diventato responsabile del coordinamento del sistema IT del Gruppo, trasferendo dunque l'expertise di Torino nell'area globale di PUNCH Group anche in questo ambito.

Nel complesso emerge dunque che PUNCH Torino, all'interno del Gruppo, svolge un ruolo che in letteratura è definito come "centre of excellence"⁷¹ ovvero di una unità che svolge attività strategiche e che ricopre anche ruoli tipici degli *headquarter*.

⁷¹In letteratura i centri di eccellenza sono definiti come: "... an organizational unit that embodies a set of capabilities that has been explicitly recognized by the firm as an important source of value creation, with the intention that these capabilities be leveraged by and/or disseminated to other parts of the firm", in *Centers of excellence in multinational corporations*; Frost, T.S., Birkinshaw, J.M., Ensign, P.C. ; 2002 ; *Strategic Management Journal*, 23(11), pp. 997-1018.

Lo scambio tra le sedi non si limita, però, alla contaminazione reciproca di procedure, competenze e conoscenze, ma include anche lo scambio di dati e informazioni relativi a clienti e fornitori, con l'obiettivo di ampliare i panel di clienti e fornitori da cui le singole sedi possono attingere. Questa pratica aumenta da una parte il raggio di azione sui mercati delle singole sedi, e la loro efficacia ed efficienza nel soddisfacimento dei bisogni dei clienti dall'altra, perseguendo un'ottica di vantaggio competitivo di Gruppo.

Emerge nuovamente un tema relativo allo spirito imprenditoriale, il quale sembra essere una costante all'interno del Gruppo. Ne è un esempio diretto il proprietario stesso del Gruppo, Guido Dumarey, il cui approccio imprenditoriale non si esplicita solo nei comportamenti e nelle aspettative di ruolo verso i suoi dipendenti, ma anche nella gestione quotidiana del Gruppo PUNCH, caratterizzata da un'elevata flessibilità organizzativa e dall'utilizzo di meccanismi informali di controllo e gestione, tipico delle aziende familiari o imprenditoriali. Questo approccio che ha generato diversi esempi virtuosi, quali la nascita delle due start-up precedentemente menzionate presso la Cittadella del Politecnico, comporta altresì dei rischi, primo fra tutti quello di frammentazione delle singole sedi nella gestione quotidiana, con conseguente mancanza di un approccio sistemico da parte del Gruppo.

In questo senso, il contributo di PUNCH Torino è essenziale e si esplicita anche nella presenza di Pierpaolo Antonioli, Chief Executive Officer (CEO) di PUNCH Torino, nel Board of Directors di PUNCH Group nel ruolo di Chief Technical Officer (CTO) del Gruppo. Nella sua posizione di CTO, Pierpaolo Antonioli coordina infatti lo sviluppo tecnico del Gruppo PUNCH, implementando e sfruttando sinergie e opportunità in stretta collaborazione con tutte le sedi. È di particolare interesse sottolineare che, nella precedente esperienza presso General Motors, Pierpaolo Antonioli era già l'Amministratore Delegato di *General Motors Global Propulsion Systems*, sottolineando come la scelta di PUNCH Group sia stata quella di investire sulla continuità.

Le relazioni di PUNCH Torino con le istituzioni

Oltre ad avere rilievo nell'ambito di PUNCH Group, il CEO di PUNCH Torino, Pierpaolo Antonioli ricopre figure istituzionali in diversi ambiti. Infatti, è attualmente membro del Consiglio Generale e dell'Advisory Board per l'Attrazione di Investimenti Esteri di Confindustria, mentre negli anni è stato Vicepresidente di Unione Industriale Torino e Presidente del Centro Estero per l'Internazionalizzazione del Piemonte (CEIP).

Grazie a queste attività e cariche ricoperte da Pierpaolo Antonioli, ma anche all'importante rete di relazioni nell'ambito industriale e automotive che lo stesso ha creato negli anni, PUNCH Torino viene spesso coinvolta in tavoli ministeriali e non relativi, ad esempio, al tema della transizione ecologica, dello sviluppo industriale,

delle nuove tecnologie quali quelle relative all'uso dell'idrogeno per la propulsione, aree in cui PUNCH Torino esercita le proprie competenze.

Anche a livello locale, non è insolito che PUNCH Torino accolga esponenti del Consiglio Regionale, il Sindaco di Torino, Assessori Regionali e altre istituzioni, dimostrando dunque la volontà di ricercare un dialogo aperto e continuo con le istituzioni locali.

Sviluppi recenti e uno sguardo al futuro

In chiusura, vale infine la pena menzionare che il 2023 di PUNCH Torino è iniziato con due accordi significativi. Il primo, siglato il 10 gennaio, è quello con il Gruppo Renault per lo sviluppo di motori diesel Euro 7 a basse emissioni. Il secondo, siglato il 18 gennaio, è quello con la European Investment Bank (EIB), la quale ha concesso un finanziamento di 40 milioni di euro al Gruppo PUNCH per lo sviluppo di tecnologie di propulsione a idrogeno a Torino e Strasburgo, evidenziando l'importanza di PUNCH Torino nell'attrarre importanti investimenti e sottolineandone la capacità di generare benefici non solo per la sede piemontese, ma per il Gruppo intero.